

أثر التفويض في رفع الأداء الإداري للعاملين دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالشركة السودانية للتوليد المائي والطاقات المتجددة (2019 - 2021)

كلية التنمية البشرية - جامعة أم درمان الإسلامية

د. معاوية موسى محمد عبد الله

المستخلص:

تناولت هذه الدراسة أثر ممارسة التفويض في رفع الأداء الإداري للعاملين من وجهة نظر العاملين بالشركة السودانية للتوليد المائي والطاقات المتجددة (2019م - 2021م) وهدفت الدراسة الى التعرف على حقيقة ممارسة التفويض في الشركة السودانية للتوليد المائي والطاقات ، وتمثلت أهمية الدراسة في التعريف بمفهوم وأهمية التفويض ومساعدة القادة في الاهتمام بمهامهم الأساسية كالتخطيط والتوجيه والمتابعة و خلق كوادر إدارية واعدة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل المشكلة والتحقق منها، وذلك من خلال صياغة أسئلتها وفرضياتها لمحاولة إيجاد الحل المناسب عبر استمارة الإستبيان، ، وتوصلت الي انه توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التفويض وبناء الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في الشركة السودانية للتوليد المائي. وتوصلت ايضاً الي انه توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التفويض وتحقيق الفعالية التنظيمية الأعمال في الشركة السودانية للتوليد المائي ، وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتفويض السلطات والصلاحيات للمرؤوسين بما يتناسب وقدراتهم العملية والعلمية والعمل علي زيادة ثقافة التفويض بين الافراد لاعدادهم لمقبل الأيام لتولي المناصب القيادية.

الكلمات المفتاحية : التفويض، الأداء الإداري ، السلطات والصلاحيات

The effect of the practice of delegation in raising the administrative performance of employees: A field study from the point of view of employees of the Sudanese Company for Water Generation and Renewable Energy (2019- 2021)

Moawia Musa Mohammed Abdalla –Faculty of Human Development–
Omdurman Islamic University

Abstract:

This study dealt with the effect of the practice of delegation in raising the administrative performance of employees from the viewpoint of the employees of the Sudanese Company for Water Generation and Renewable Energies (2019/2021- AD). Leaders pay attention to their basic tasks such as planning, directing and following up, and creating promising administrative cadres. The study used the descriptive approach to analyze and verify the problem, by formulating its questions and hypotheses to try to find the appropriate solution through the questionnaire form, and it concluded that there is a statistically significant correlation between delegation and building trust between superiors and subordinates in the Sudanese Water Generating Company. It also concluded that there is a statistically significant correlation between delegation and achieving organizational effectiveness and business in the Sudanese Water Generating Company.

Keywords: a delegation, administrative performance, authorities and powers
المقدمة :

في ظل المتغيرات الكثيرة التي يشهدها العالم والتي أثرت في مختلف جوانب الحياة المعاصرة ، وعلى كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو ، والتنافس الذي أصبح الصفة المسيطرة على المنظمات وازدياد قيمة الزمن والتسارع الرهيب الذي يشهده العالم في معظم المجالات كان لابد من المواكبة لهذا التحول من خلال تبني طرق ومناهج من شأنها أن تخلق الفارق أو تحقق المحافظة على المركز التنافسي بين المنظمات .

ومن هنا كان لابد للمنظمات أن تسير قدماً في سبيل تبني تغييرات من شأنها خلق الكفاءة والمرونة في العمل والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة كالتمكين وتفويض السلطة واللامركزية .

إن التفويض لا يعني التخلص الكامل ، ولكن المدير المفوض يحتفظ دائماً بسلطته الشاملة على هذه الواجبات المعينة التي فوضها ، ولا يعني التفويض التخلي الدائم عن هذه الالتزامات ، ولكنه يعني أن يمنح المفوضين الحق في العمل داخل نطاق محدد يحصل بموجبه المرؤوس على السلطة من رئيسه ولكن في نفس الوقت لا يزال رئيسه يحتفظ بسلطته الأصلية بالكامل .

مشكلة البحث :

تعاني الشركات والأجهزة الحكومية في السودان من ممارسة التفويض بالطريقة المثلي التي تحقق الغاية من التفويض ونجد أن السلطة تتركز على عدد محدود من الرؤساء الذين نادراً ما يقومون بتفويض بعضاً من سلطاتهم وصلاحياتهم على من هو دونهم في المستويات الإدارية الأمر الذي يؤدي إلى تأخير وتراكم العمل في كثير من الأحيان وتتأثر مصالح كثيرة نتيجة لعدم التفويض كما أن عدم التفويض يؤثر على الروح المعنوية وعدم إعداد الكوادر البشرية للمستقبل ولدت مشكلة البحث في السؤال يتلخص في ماهو مستوى ممارسة التفويض وأثره في رفع الأداء الإداري للعاملين في الشركة السودانية للتوليد المائي ولمعالجة هذه المشكلة بغية الوصول إلى نتائج فان سؤال البحث يقودنا إلى عدد من التساؤلات الفرعية والتي نلخصها في الآتي:

1. ما مدى توفر التفويض الإداري بالشركة السودانية للتوليد المائي ؟
 2. ما مدى توفر الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالشركة السودانية للتوليد المائي؟
 3. ما مدى تحقيق الأعمال بالكفاءة المطلوبة في الشركة السودانية للتوليد المائي؟
 4. ما مدى إنجاز الأعمال بالفعالية المطلوبة؟
- 3. أهمية البحث :**

يستمد هذا البحث أهميته من خلال أنه يناقش موضوع مهم للغاية وملح وهو أثر التفويض على رفع الأداء الإداري وبصفة عامة فإن أهمية البحث تظهر في التعرف مفهوم وأهمية التفويض ومساعدة القادة في الاهتمام بمهامهم

الأساسية كالتخطيط والتوجيه والمتابعة ، كما أن عملية تركيز السلطة في يد فرد واحد يكرس إلى حكم الفرد ويؤدي إلى عدم خلق كوادر إدارية، وتزايد الحاجة إلى توفير مرؤوسين مؤهلين لإنجاز المهام والأعمال بالسرعة والجودة المطلوبة ، كما تظهر أهمية البحث من الناحية التطبيقية من خلال النتائج التي يتوصل إليها والتي يمكن أن تساعد في حل المشكلات العملية التي تواجه قطاع الكهرباء والتعريف بقطاع الكهرباء باعتباره احد مقومات النهضة والتطور

4. أهداف البحث :

- أ. التعرف على حقيقة ممارسة التفويض في الشركة .
 - ب. التعرف على الكفاءة الإدارية .
 - ج. التعرف على الفعالية التنظيمية.
 - د. إبراز العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية والتفويض في الشركة السودانية للتوليد المائي.
- 5. فروض البحث :**

- أ. توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التفويض وبناء الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في الشركة السودانية للتوليد المائي.
- ب. توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التفويض وتحقيق الفعالية التنظيمية الأعمال في الشركة السودانية للتوليد المائي.
- ج. توجد علاقة إيجابية بين التفويض وتحقيق الكفاءة الإدارية في الشركة السودانية للتوليد المائي.
- د. هل توجد اختلافات بين إجابات المبحوثين عن توافر التفويض الإداري الذي يسهم في تحقيق الأداء الإداري وفق المتغيرات الشخصية للعاملين بالشركة السودانية للتوليد المائي.

6. منهجية البحث:

اتباع الباحث المنهج الوصفي في تحليل المشكلة والتحقق منها وذلك من خلال صياغة أسئلتها وفرضياتها لمحاولة إيجاد الحل المناسب عبر استمارة الاستبيان ، تُصمم وتحلل وبه الأسئلة الخاصة.

7. حدود البحث :

أ. **الحدود المكانية :** يقوم الباحث بالتطبيق على الشركة السودانية للتوليد المائي المحدودة - الخرطوم .

ب. **الحدود الزمانية:** تغطي الدراسة الفترة من 2020م

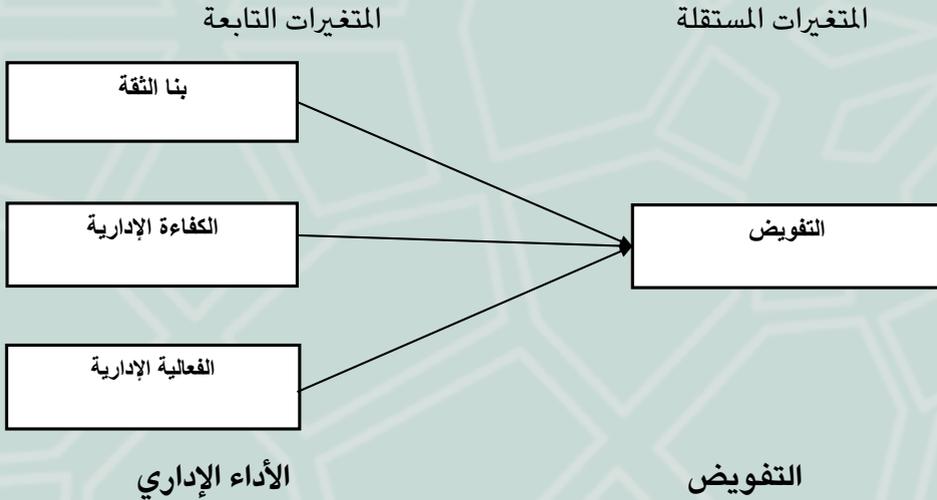
ج. الحدود البشرية: كل العاملين في الشركة السودانية للتوليد المائي المحدودة قيد الدراسة.

8. مصادر جمع المعلومات:

1. اعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية من الموظفين باستخدام استمارات الاستبيان
2. المعلومات الثانوية التي تم الحصول عليها من المكتبة والمراجع ذات الصلة بالموضوع وشبكة المعلومات (الانترنت) وكذلك المجلات والدوريات.

نموذج الدراسة:

شكل رقم (1)



المصدر: إعداد الباحث 2020م

2. الدراسات السابقة :

1. آدم محمد وادي خميس (2009م):⁽¹⁾

تناولت الدراسة أثر تفويض السلطة على الأداء الإداري وقد تم تطبيق هذه الدراسة على جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وهدف البحث إلى التعرف على معوقات التفويض وأسبابه وكيفية معالجة هذه المعوقات ومدى تأثيرها على الأداء، وإبراز دور التفويض في خدمة الإدارة، وتمثلت مشكلة البحث في تركيز السلطة في يد عدد محدود من الرؤساء، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة تطبيقية عملية في جمع وتحليل البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفين وإداريين بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج ومن أهمها عدم تعطل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري وتقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري عن طريق زرع الثقة بالمرؤوسين وأن التفويض يعمل على زيادة كمية العمل المنجز كما أنه يساعد التفويض في سرعة إنجاز الأعمال الإدارية، وسرعة البت في الأمور، وأن أهم الأسباب التي تؤدي إلى محدودية أو تعيق تفويض السلطة هي مركزية السلطة (القرار).

2. عايد سعدون العتيبي:⁽²⁾

الدراسة بعنوان موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال وتركزت الدراسة حول ظاهرة ميل القيادات الإدارية بالملكة العربية السعودية إلى تركيز السلطة وعدم تفويضها لمرؤوسيه مما ترتب عليه بعض الآثار السلبية التي تواجه منظمات الخدمات العامة في المملكة، كالتأخر في اتخاذ القرارات، وانشغال القيادات العليا بأعمال إدارية روتينية، وهدفت الدراسة إلى عرض وتحليل مدى تطبيق منظمات الخدمات العامة لتفويض السلطة بصفة عامة والتعرف على التحديات والعوائق التي تحد من ممارسة التفويض، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي والتحليلي وأجريت الدراسة الميدانية على قيادات الإدارة الوسطى في منظمات الخدمات العامة في مدينة جدة. وتوصلت الدراسة إلى أن محدودية التفويض في منظمات الخدمات العامة ترجع لعدد من المعوقات تعود إلى الرؤساء أو الموقف الإداري.

3. حسام الدين خليل حرب:³

الدراسة بعنوان أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الفلسطينية، وقد هدفت بهذه الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الفلسطينية لإعطاء الموظفين حرية في تطبيق القانون وفق ما تقتضيه الظروف الواقعية، والتركيز على تدريب المرؤوسين لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، والتركيز على اللامركزية و في السلطة لتمكين المستويات الدنيا بالمنظمة من اتخاذ القرارات وتعزيز دور المدراء في المناصب العليا.

4. أبو اليسر الرفاعي أبو الحسن: (4)

الدراسة بعنوان الكفاءة الإدارية وأثرها في تنمية الإيرادات مدخل تقييم الأداء تناول بالدراسة والتحليل مفهوم الكفاءة الإدارية وأثرها في تنمية الإيرادات مدخل تقييم الأداء بالشركة السودانية للاتصالات (سوداتل) كدراسة حالة، وقد هدفت هذه الدراسة للوصول إلى نتائج وإجابات وحقائق تؤدي إلى إيجاد معيار ثابت لتقييم أداء العاملين يمكن من قياس كفاءة العاملين الإدارية التي تؤدي إلى زيادة الإيرادات وقد اتبع الباحث منهج الحالة لاختيار فرضيات البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الاستقصاء (الاستبانة) الموزع على عينة عشوائية مكون من (50) موظفاً من شاغلي الوظائف المختلفة بالشركة السودانية للاتصالات. حيث اعتمد على برنامج SPSS الإحصائي لاختبار صحة الفرضيات. وقد قامت الدراسة على اختبار ثلاثة فرضيات هي أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة الإدارية ونمو الإيرادات وتقييم الأداء يؤثر في رفع الكفاءة الإدارية للعاملين وغياب الكفاءة الإدارية يؤدي إلى انخفاض معدلات الأداء حيث تم من خلال الدراسة إثبات صحة جميع الفرضيات الثلاث. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي أن كفاءة العمل الإداري بالشركة السودانية للاتصالات هو سبب أساسي في تحقيق إيرادات مالية عالية. وأن الطرق التي تتبعها الشركة السودانية للاتصالات لتقييم أداء العاملين هي أساس للتحفيز وتخطيط الموارد البشرية ورفع كفاءتها. كما أن غياب الكفاءة الإدارية بالشركة السودانية للاتصالات يؤدي إلى التدني في مستويات الأداء.

الإطار النظري:

التفويض:

لاشك في أن الإنسان والمال من أهم الموارد التي تسعى المنظمات إلى الاستفادة منها بشكل فاعل ومؤثر لضمان التقدم نحو الأمام وإنجاز مهامها وتحقيق أهدافها المخطط لها. ولتحقيق هذه الاستفادة من هاذين الموردتين فإنه هناك آليات متعددة متاحة لتفعيل ذلك الاستثمار أمام المدير في كل مستويات الإدارة ومن أحد هذه الآليات هو عملية التفويض والذي يعرف في مفهومه العام بأنه العملية التي من خلالها يتنازل الرئيس أو المدير ببعض اختصاصاته إلى مرؤوسيه وذلك بنقل سلطات معينة من الرئيس إلى المرؤوس

ضمن حدود وأصول معينة ولمصلحة سير العمل في الوحدات الإدارية ، ولا يتضمن ذلك فقط بل يساهم في تخفيف الأعباء على المدير وتدريب المرؤوسين وتأهيلهم لخلق البدائل من المديرين والمعاونين الأكفاء ناهيك عن التأثير الإيجابي في نفسية المرؤوسين والموظفين في المؤسسة، كما أنه من المهم جداً أن يتفهم المدراء أن عملية التفويض لن تنجح إلا إذا قامت على أسس صحيحة منها المرجلية في التفويض والاختبار والصبر.

مفهوم وأهمية التفويض :

يشير مفهوم التفويض إلى أنه الممارسة الإدارية التي تستخدم لمنح صلاحيات معينة لمختلف مستويات النظام الإداري، وتحديد المجال الذي يمكن المفوض من العمل فيه، وذلك لتسهيل العملية الإدارية بكل أنشطتها واتخاذ القرار المناسب، كما أن التفويض في مفهومه العام أيضاً يعبر عن تحديد مهمه محددة للمرؤوسين وإعطائهم السلطات والصلاحيات لإنجاز هذه الأعمال.

تعريف التفويض:

يمكن تعريف تفويض السلطة بأنه توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمات معينة، فقد يعهد المدير ببعض اختصاصاته إلى مساعديه ويمنحهم السلطة اللازمة لأداء هذه الاختصاصات.⁽⁵⁾

كما يعرفه عبد الغفار حنفي بأنه عملية يقوم بمقتضاها المدير بإسناد سلطات محددة ومسئوليات مناظرة لها للمرؤوسين والذين يكونون قد قبلوا بهذه المسؤوليات حيث تشتمل عملية التفويض على الأعمال غير الحساسة أو يرى المدير أنها ذات علاقة جوهرية بالنشاط المسئول عنه فيحتفظ بها.⁽⁶⁾

أهداف التفويض:

يهدف التفويض إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. **الإصلاح الإداري:** ويتوقف على حسن التخطيط، وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها والقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ، وأساليب القيادة .
2. **التطوير الإداري:** ويتحقق عن طريق تغيير أساليب الأداء الإداري و استحداث وابتكار أساليب جديدة في أداء وتنفيذ العمل ، وتطوير أساليب العمل القائمة .
3. **توفير الكفاءة الإدارية:** فالتفويض يساعد على اكتشاف الكفاءة الإدارية.

4. **التنمية الإدارية:** ويعد التفويض إحدى وسائل التنمية الإدارية حيث يحقق للموظفين الأداء الجيد ويترك لهم حرية التعامل معها.
 5. **الانتماء الوظيفي:** يؤدي التفويض زيادة رغبة في نجاح واستمرارية المؤسسة .
 6. **المساءلة الإدارية:** من خلال نظام معلوماتي ومتابعة موضوعية يسهم في مواكبة التطورات
 7. **الصحة التنظيمية:** يتطلب ذلك مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات ، وتبادل أفضل للمعلومات وتعليم الموظفين مهارات جديدة تساعد في تطوير العمل (7).
- خصائص التفويض:**

1. التفويض إجراء وقيمتحدد لا يتسم بالإطلاق ينتهي بانتهاء المهمة التي تم تفويضها.
2. الهدف من إجراء التفويض هو التقليل من العبء الملقى على عاتق المدير .
3. أن التفويض يوفر عنصر الوقت للمدير، وذلك نتيجة لتخفيف الأعباء الملقاة عليه
4. يمتاز التفويض بأنه محدد بخصوص صلاحيات معينة ، وليس شاملة .

المبادئ التي يقوم عليها التفويض:

لكي يكون التفويض فعال وذو أثر في للعملية الإدارية لابد من الالتزام بمبادئه الأساسية وهي: (8)

1. **مبدأ التحديد الوظيفي:** قبل الشروع في تفويض السلطة يجب تحديد وبشكل واضح للمراكز التي سوف يشغلها الأفراد والأعمال المكلفون بها.
2. **مبدأ تدرج المستويات:** ويشتمل هذا المبدأ تسلسل علاقات السلطة المباشرة من الرؤساء إلى المرؤوسين .
3. **مبدأ مستوى السلطة:** على كل مدير في مستوى إداري معين أن يتخذ القرارات طالما كانت في حدود سلطته، أما الأمر الذي يخرج عن سلطته، فيجب عليه تحويله إلى رئيسه الأعلى.

4. **مبدأ التفويض حسب النتائج المتوقعة:** أي يفوض المدير السلطة اللازمة بالقدر اللازم للحصول على النتائج الخاصة بالعمل المطلوب.
 5. **المسئولية المطلقة:** يعني هذا المبدأ أن مسئولية المرؤوس أمام الرئيس مسئولية مطلقة، وليس بإمكانه التهرب منها .
 6. **مبدأ تساوي السلطة بالمسئولية:** وبموجب هذا المبدأ يجب أن تكون سلطة أي فرد متكافئة أو متساوية مع مسؤولياته .
 7. **مبدأ وحدة القوة:** ويقضي هذا المبدأ بوجود أن يكون المرؤوس مسئولاً، وتحت إمرة رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات. وذلك من أجل تفادي ازدواج الرئاسة التي تخلق مشاكل.
 8. **التوازن بين القوة:** فالمدير لا يستطيع أن يشرك رئيس القسم في قدراته التي يتمتع بها، ولكنه يستطيع أن يهيئ له الفرصة لتنمية قدراته وقوته .
 9. **مبدأ الاستثناء:** تركيز المسئول على الأمور الأساسية وتفويض الأعمال الأخرى لتابعيه.
- شروط التفويض:**⁽⁹⁾

هناك شروط لابد من اعتبارها عند التفويض وهي:

1. أن يكون التفويض واضحاً .
 2. أن يكون التفويض في حدود الإمكانيات المتاحة.
 3. أن يكون من فوضت إليه السلطة قادراً على تحمل أعبائه .
 4. أن تتوفر ثقة صاحب السلطة الأصلية فيمن فوضت إليه السلطة.
 5. أن يوجد نظام للرقابة.
 6. تدريب الأشخاص قبل أن تفوض إليهم السلطة.
 7. أن يراعى التفويض مبدأ وحدة الأمر .
 8. حسن اختيار القائد للمرؤوسين الذين يفوضهم للسلطة ويثق بهم.
 9. فاعلية وسائل الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه .
- خطوات التفويض:⁽¹⁰⁾

1. **تحديد المهمة:** هناك العديد من المهام التي يمكن للمدير تفويضها ، وعلى المدير أن يضع قائمة تحتوي على جميع المهام التي تقع ضمن نطاق عمله ، ثم القيام بإعطاء أولوية للمهام التي تحتاج

- إلى التنفيذ أولاً ، وبحسب ضرورتها الملحة ، وبعد ذلك يتم تحديد أي المهام التي مكن أن تفوض.
 2. **تحديد الشخص المناسب:** بعد أن يأخذ المدير الوقت الكافي عليه أن يحدد الشخص الذي سيقوم بالمهمة نيابة عنه بناء على المهام التي تم تحديدها في الخطوة الاولى.
 3. **وضع خطة التفويض:** على المدير أن يضع في اعتباره أن الشخص المراد تفويضه لا يعرف كل شيء عن المهمة لذا ينبغي على المدير إحاطته بكل جوانب المهمة.
 4. **وضوح المهمة :** تحديد النتائج المرجوة من المهمة مع التركيز مع النتيجة النهائية.
 5. **بناء الثقة:** العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في العمل تتطلب قدراً كبيراً من الثقة وهي من أسس نجاح التفويض.
 6. **التغذية الراجعة:** بعد قيام المدير بتحديد الخطوات الواجب إتباعها من قبل المفوض إليه ، وبعد مباشرة عملية التنفيذ يتوجب عليه رصد التقدم الذي أحرزه المفوض اليه.
 7. **المكافأة :** بعد إنجاز المهمة بالنحو المتفق عليه يكافئ المفوض بالثناء أو المديح اللفظي أو بأية وسيلة يراها المدير مناسبة.
- مزايا ومعوقات التفويض:**
مزايا التفويض:

1. رفع الروح المعنوية للمرؤوسين نتيجة بناء مشاعر الثقة لديهم.
2. زيادة مهارات وكفاءات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء بصفة عامة.
3. السرعة في اتخاذ القرارات عندما لا يتاح الوقت الكافي، أو في حالة غياب المدير.
4. تحقيق التقارب والتلاحم بين مستويات الإدارة العليا ، ومستويات الإدارات الأدنى .
5. زيادة فعالية الإدارة وارتفاع معنويات المرؤوسين لشعورهم بثقة الرؤساء فيهم.
6. تنمية القدرات الإدارية للمرؤوسين وذلك من خلال تدريبهم

معوقات التفويض:

1. العامل النفسي للمدير: ينشأ لخوفه من التفويض خشية عدم تنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب.
2. استعداد المرؤوسين: فبعضهم ليس لديه استعداد لقبول السلطة إما لنقص خبراته وقدرات وضعف إمكانياته، أو ليس لديه الحافز الكافي للعمل.
3. الاتجاهات الخاصة بالمدير: فاتجاهات المديرين تشكل سلوكهم نحو العاملين، فالمدير المستبد تنعدم عنده الثقة ويركز كل السلطات في يده، وعلى العكس السلوك التعاوني لبعضهم
4. الاتجاهات الخاصة بالمرؤوسين: البعض قد يمتلك الخبرات والمهارات والقدرات الكافية للسلطة ولكنه في حالة تنافر إدراكي مع العمل الذي يقوم به، وتكون النتيجة رفض السلطة ويعمل فقط لمجرد العمل.
5. الفلسفة الإدارية: يعتقد المدير أن المركزية وعدم إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات هي الوسيلة الناجحة للإدارة.

الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيبكبير من البحث في الدراسات الإدارية لأهميتها على مستوى الفرد ومستوى المنظمة نسبة لتداخل وارتباط كل ما يؤثر على الأداء وتنوعها.

مفهوم الأداء :

يقصد بالأداء هو دراسة تأثير العامل في تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المنظمة بحث أن الأداء يرتبط بين أوجه النشاط الممارس وأهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين بغيرة تحقيق هذه الأهداف .

تعريف الأداء :

يعرفه هاينيز (Haynes) بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.⁽¹¹⁾ كما يعرف بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث

تداخل بين المهام والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.⁽¹²⁾
محددات الأداء:⁽¹³⁾

1. **فاعلة المنظمة:** ترتبط بكفاءة العنصر البشري وقدرته ورغبته في العمل .
2. **الدافعية:** حيث تعرف الدافعية بأنها منبع السلوك ووقود الأداء .
3. **القدرات:** و هي عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله
4. **الدعم التنظيمي:** ويشير مفهوم الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورعاية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات.
5. **الإدراك:** ويشير الإدراك إلى العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات .

عناصر الأداء :

تتكون الأداء من عنصرين رئيسين هي الكفاءة المهنية والفعالية المهنية أي أن المنظمة التي تتميز بالأداء والمهنية العالية هي التي تجمع بين عنصري الكفاءة المهنية والفعالية المهنية⁽¹⁴⁾
قياس الأداء :

قياس الأداء هو العملية المتعلقة بجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بأداء العامل أو مجموعة من العاملين وهي عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود الذي يبذلها الفرد والسلوك الذي يمارسه في مواقف معينة وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة.⁽¹⁵⁾
العوامل التي تؤثر على الأداء :

هناك عوامل كثيرة وهي خارج نطاق سيطرة وقد تؤثر على مستوى أداء العامل وهي:-

1. **العوامل الفنية:** وتشتمل كل ما يتعلق بالعملية الفنية للوظيفة وتشمل التطور التكنولوجي وأساليب العمل وتوفر الموارد وهذا العامل يؤثر تأثير مباشر على المنظمة
2. **عوامل إدارية:** هذه العوامل يمكن أن تؤثر على أداء العامل ومنها

عدم توفر المناخ الذي يساعد على العمل والإنتاج و الصراع الذي قد ينشأ بين المدير والمرؤوسين أو بين الموظفين . وعدم تحديد مهام وواجبات الموظف بصورة واضحة وضعف الهيكل التنظيمي .

3. **عوامل بيئة الخارجية:** والتي تتكون من صراع القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف والقيم السائدة في المجتمع ، والظروف الاقتصادية، والتشريعات الحكومية، وسياسات النقابات.

الدراسة الميدانية:

يشتمل هذا المبحث على الإجراءات التي اتبعتها الباحثة في الدراسة التطبيقية من تحديد مجتمع الدراسة الميدانية، واختيار مفردات العينة الممثلة لهذا المجتمع ووصفها. مع بيان الأداة المستخدمة لجمع البيانات وكيفية التوصل إليها، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها للدراسة. كما يتم توضيح المقاييس والأساليب الإحصائية التي استخدمت لدراسة وتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة ؛ وذلك على النحو التالي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون المجتمع الأساسي للدراسة من الموظفين. وتم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة عينة عشوائية بسيطة للحصول على بيانات الدراسة، فطبيعة مشكلة وفرضيات هذا البحث يوجد لها اهتماماً مقدراً وسط مجتمع البحث ، وتم توزيع عدد (50) استبيان على أن يشمل التوزيع جميع المستويات الموضحة في مجتمع البحث وتم استرجاع (50) استبيان سليمة تم استخدامها في التحليل بيانها كالاتي:

جدول (1) الاستبيانات الموزعة والمعادة بعد تعبئتها

النسبة %	العدد	البيان
100 %	50	استبيانات تم إعادتها بعد تعبئتها كاملة
0 %	0	استبيانات غير صالحة للتحليل
100 %	50	إجمالي الاستبيانات الموزعة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

من الجدول أعلاه يتضح أن معدل الاستجابة بلغ 100 % من الاستبيانات. **ثانياً-تصميم أداة الدراسة:**

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الأولية لهذه الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان لدراسة لمعرفة دور التفويض في رفع الأداء الإداري

للعاملين من وجهة نظرالعاملين بالشركة السودانية للتوليد المائي والاستبيان هو من الوسائل المعروفة لجمع المعلومات الميدانية ويتميز بإمكانية جمع المعلومات من مفردات متعددة من عينة الدراسة ويتم تحليلها للوصول للنتائج المحددة.

ولقد اتبع الباحث خلال عملية بناء أداة الدراسة الخطوات التالية:

1. الاطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بمعرفة دور التفويض في رفع الأداء الإداري للعاملين من وجهة نظرالعاملين بالشركة السودانية للتوليد المائي وبالإضافة إلى الاطلاع على الدراسات السابقة، وذلك للاستفادة منها في إعداد أداة جمع البيانات.
2. إعداد قائمة الاستبيان والتي تتألف من ثلاثة أقسام:

القسم الأول:

اشتمل على خطاب موجه للمستجيبين يبين هدف الدراسة وعنوانها.

القسم الثاني:

وشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي وشملت البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي:

1. النوع .
2. العمر .
3. المستوى الأكاديمي .
4. الوظيفة .
5. سنوات الخبرة في العمل.

القسم الثالث:

وشمل متغيرات الدراسة الأساسية (بيانات الدراسة): وهي التي من خلالها يتم التعرف على فروض البحث. ويشتمل هذا القسم على عدد (24) عبارة تمثل فرضيات الدراسة.

المحور الأول:

التفويض ، ويتكون من (5) عبارات.

المحور الثاني:

الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، وتتكون من (7) عبارات.

المحور الثالث:

الكفاءة الادارية ، وتتكون من (6) عبارات.

المحور الرابع:

الفعالية التنظيمية ، وتتكون من (6) عبارات.

وقد اعتمدت الباحثة في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي . حيث تم إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كالتالي: أوافق بشدة (5) ، أوافق (4) ، محايد (3) ، لا أوافق (2) ، لا أوافق مطلقاً (1)

$$\text{الوسط الفرضي} = \text{مجموع الأوزان} \div \text{عدد الأوزان} = \frac{15}{5} = 3$$

الوسط الفعلي = مجموع إجابات الباحثين عن عبارة الفرضية على عدد الباحثين .

فإن زادت قيمة الوسط الفعلي عن قيمة الوسط الفرضي دل ذلك على الاتجاه الإيجابي لإجابات المفحوصين والعكس. تمَّ حساب الأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول التالي:

جدول (2) الوزن والوسط المرجح لمقياس الدراسة

الخيار	لا أوافق مطلقاً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79 - 0.1	2.59 - 1.8	3.39 - 2.6	4.19 - 3.4	5 - 4.2

ثالثاً-أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

قام الباحث بترميز أسئلة الاستبيان ومن ثمَّ تفريغ البيانات التي تمَّ جمعها من خلال الاستبيانات وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) "Statistical Package for Social Sciences" ومن ثمَّ تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، ولقد تمَّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لعبارات الاستبيان المكونة من جميع البيانات باستخدام « معامل الفا كرونباخ » (Cronbach's Alpha). وتم استخدامه للتحقق من صدق الأداء .

2- أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية لمتغيرات الدراسة؛ للتعرف على الاتجاه العام لمفردات العينة بالنسبة % لكل متغير على حدا، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي. كذلك حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس اتجاه آراء المبحوثين.

3- تم استخدام اختبار مربع كاي (χ^2) لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين وتم حسابه وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\sum \frac{E_i - O_i}{E_i}^2 = \chi^2$$

حيث χ^2 = كاي تربيع

$$\sum 1 = 1 = \text{مجموع}$$

$$O_i = \text{التكرارات المشاهدة}$$

$$E_i = \text{التكرارات المتوقعة}$$

رابعاً تقييم أداة الدراسة: ويتم تقييم واختبار أداة الدراسة من خلال المقاييس التالية:

(1). ثبات وصدق الأداة (الاستبيان):

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه في نفس الظروف)⁽¹⁶⁾. ويستخدم لقياس الثبات «معامل الفا كرونباخ» (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل الفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، والصدق هو الجزر التربيعي لمعامل الثبات.

جدول (3) معاملات الثبات لعبارات المقياس بطريقة ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل الصدق	معامل الثبات	الفرضية
5	0.87	0.75	المحور الأول
7	0.89	0.80	المحور الثاني
6	0.88	0.78	المحور الثالث
6	0.87	0.75	المحور الرابع
24	0.96	0.93	الصدق والثبات الكلي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.
 من الجدول أعلاه نجد أن قيمة الثبات المحور الأول هي 75% وهي درجة عالية من الثبات وقمة الصدق هي 87% وهي درجة عالية من الصدق كما نجد أن قيمة الثبات المحور الثاني هي 80% وهي درجة جيدة جدا الثبات وقمة الصدق هي 89% وهي درجة عالية من الصدق وقيمة الثبات للمحور الثالث هي 78% وهي درجة عالية وقمة الصدق هي 88% وهي درجة عالية من الثبات والصدق وقيمة الثبات للمحور الرابع هي 75% وهي درجة عالية وقمة الصدق هي 87% وهي درجة عالية من الثبات والصدق.

كما نجد أن قيمة معامل الثبات الكلية للاستبيان هي 93% وهي دراجة عالية وقيمة معامل الصدق هي 96% وهي درجة عالية من الصدق، أي أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق.

جدول رقم (4) يوضح البيانات الشخصية :-

النسبة %	العدد	العبارات	
50.0	25	ذكر	النوع
50.0	25	أنثى	
44.0	22	أقل من 30 سنة	العمر
16.0	8	من 30 وأقل من 40 سنة	
22.0	11	40 وأقل من 50	
18.0	9	50 سنة فأكثر	

النسبة %	العدد	العبارة	
6.0	3	ثانوي	المستوى الأكاديمي
78.0	39	جامعي	
16.0	8	فوقالجامعي	
52.0	3	موظف	الوظيفة
32.0	16	مهندس	
6.0	26	رئيسقسم	
10.0	5	مديرإدارة	
20.0	10	اقلمن 5 سنه	سنوات الخبرة في العمل
38.0	19	5 واقلمن 10 سنه	
22.0	11	10 واقلمن 20 سنة	
20.0	10	20 سنة فأكثر	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2021م.

من الجدول أعلاه نجد أن 50.0 % من أفراد عينة الدراسة ذكور و 50.0 % إناث.

من الجدول أعلاه نجد أن 44.0 % من أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقلمن 30 سنة و 16.0 % من 30 وأقلمن 40 سنة و 22.0 % 40 وأقلمن 50 و 18.0 % 50 سنة فأكثر.

من الجدول أعلاه نجد أن 6.0 % من أفراد عينة الدراسة مستواهم الأكاديمي ثانوي و 78.0 % جامعي و 16.0 % فوقالجامعي.

من الجدول أعلاه نجد أن 52.0 % من أفراد عينة الدراسة وظائفهمموظفينو 32.0 % مهندس و 6.0 % رئيسقسم و 10.0 % مديرإدارة.

من الجدول أعلاه نجد أن 40.0 % من أفراد عينة الدراسة سنوات خبره في العمل اقلمن 5 سنه و 38.0 % 5 واقلمن 10 سنه و 22.0 % 10 واقلمن 20 سنة و 20.0 % 20 سنة فأكثر .

جدول رقم (5) يوضح عبارات المحور الأول: (التفويض)

الرقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		مطلقاً
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
1	التفويض هو إعطاء الرئيس جزءاً من صلاحياته وسلطاته إلى المرؤوسين	23	% 46.0	23	% 46.0	3	% 6.0	1	2.0 %	0
2	لا يعني التفويض السلطة نقل كل الاختصاصات للمفوض	24	% 48.0	19	38.0 %	3	% 6.0	4	8.0 %	0
3	يشجع تفويض السلطة المرؤوسين على تحملهم مسؤوليات جديدة.	28	% 56.0	17	% 34.0	3	% 6.0	2	% 4.0	1
4	تفويض السلطة من قبل المدير لي يعتبر أسلوباً مهماً في تطوير إمكانياتي	18	% 36.0	22	% 44.0	8	% 16.0	2	% 4.0	0
5	عند قيام الرئيس بتفويض بعض صلاحياته فإنه يساهم في حل المشكلات القائمة بيسر وسهولة	24	% 48.0	22	% 44.0	3	% 6.0	1	% 2.0	0

من الجدول أعلاه نجد أن 46.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على « التفويض هو إعطاء الرئيس جزءاً من صلاحياته وسلطاته إلى المرؤوسين»، و46.0 % يوافقون و6.0 % محايد و2.0 % لا يوافقون.

من الجدول أعلاه نجد أن 48.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على « لا يعني التفويض السلطة نقل كل الاختصاصات للمفوض» و38.0 % يوافقون و6.0 % محايد و8.0 % لا يوافقون.

من الجدول أعلاه نجد أن 56.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «يشجع تفويض السلطة المرؤوسين على تحملهم مسؤوليات جديدة.» و34.0 % يوافقون و6.0 % محايد و4.0 % لا يوافقون.

من الجدول أعلاه نجد أن 36.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على « تفويض السلطة من قبل المدير لي يعتبر أسلوباً مهماً في

تطوير إمكانياتي». و44.0% يوافقونو و16.0% محايد و4.0% لا يوافقون. من الجدول أعلاه نجد أن 48.0% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «عند قيام الرئيس بتفويض بعض صلاحياته فإنه يسهم في حل المشكلات القائمة بيسر وسهولة». و44.0% يوافقونو و6.0% محايد و2.0% لا يوافقون.

جدول رقم (6) يوضح عبارات المحور الثاني (الثقة بين الرؤساء والمرؤسين)

الرقم	العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق مطلقاً	
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك		
1	الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤس أساساً للعلاقة التنظيمية	24	48.0%	20	40.0%	4	8.0%	1	2.0%	1	2.0%
2	تقوم العلاقة التنظيمية بين الرئيس والمرؤس على أسس من الاحترام المتبادل والأمانة والإخلاص	25	50.0%	20	40.0%	4	8.0%	1	2.0%	0	0.0%
3	اشعر بثقة كاملة في مهارات وخبرات رئيسي المباشر	21	42.0%	24	48.0%	4	8.0%	1	2.0%	0	0.0%

الرقم	العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق مطلقاً	
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
4	يهتم رئيسي المباشر بدرجة كبيرة بأولوياتي واحتياجاتي الوظيفية والشخصية	21	42.0 %	26	52.0 %	3	6.0 %	0	0.0 %	0	0.0 %
5	يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كل الزملاء	18	36.0 %	29	58.0 %	2	4.0 %	1	2.0 %	0	0.0 %
6	يهتم رئيسي المباشر بما أنجزه من اعمال	21	42.0 %	26	52.0 %	3	6.0 %	0	0.0 %	0	0.0 %
7	هناك قدر كبير من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالشركة السودانية للتوليد المائي	19	38.0 %	26	52.0 %	5	10.0 %	0	0.0 %	0	0.0 %

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.
 من الجدول أعلاه نجد أن 48.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على « الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس أساساً للعلاقة التنظيمية» و 40.0 % يوافقونو 8.0 % محايد و 2.0 % لا يوافقون و 2.0 % لا يوافقون مطلقاً.
 من الجدول أعلاه نجد أن 50.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على « تقوم العلاقة التنظيمية بين الرئيس والمرؤوس على أسس من الاحترام المتبادل والأمانة والإخلاص » و 40.0 % يوافقونو 8.0 % محايد و 2.0 % لا يوافقون.

من الجدول أعلاه نجد أن 42.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «اشعر بثقة كاملة في مهارات وخبرات رئيسي المباشر» و 48.0 % يوافقونو 8.0 % محايد و 2.0 % لا يوافقون.

من الجدول أعلاه نجد أن 42.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على « يهتم رئيسي المباشر بدرجة كبيرة باولوياتي واحتياجاتي الوظيفية والشخصية» و 52.0 % يوافقون و 6.0 % محايد.

من الجدول أعلاه نجد أن 36.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على «يتعامل رئيسي المباشر بعدالة مع كل الزملاء.» و 58.0 % يوافقون و 4.0 % محايد و 2.0 % لا يوافقون.

من الجدول أعلاه نجد أن 42.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على « يهتم رئيسي المباشر بما أنجزه من اعمال » و 52.0 % يوافقون و 6.0 % محايد.

من الجدول أعلاه نجد أن 38.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على « هناك قدر كبير من الثقة بين الرؤساء والمؤوسين بالشركة السودانية للتوليد المائي » و 52.0 % يوافقون و 10.0 % محايد.

جدول رقم (7) يوضح عبارات المحور الثالث: (الكفاءة الادارية)

الرقم	العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
1	الكفاءة الادارية تعني الاستخدام للتل للموارد المتاحة	20	40.0%	28	56.0%	2	4.0%	0	0.0%	0
2	الكفاءة الادارية تعتبر مقيلسا لحسن اداء العاملين بالشركة	20	40.0%	25	50.0%	2	4.0%	3	6.0%	0

الرقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
3	تحقيق معدلاته من الانتاج مباشرة السودانية للتوليد المائي يعود لكفاءة العمل الاداري .	25	50.0%	22	44.0%	3	6.0%	0	0.0%	0
4	أساس رفع كفاءة العاملين الادارية بالشركة السودانية للتوليد المائي هو الاهتمام بتدريب الكادر البشري .	22	44.0%	25	50.0%	3	6.0%	0	0.0%	0
5	عدم وجود كفاءة إدارية بالشركة السودانية للتوليد المائي يؤدي الي التدني في مستويات الاداء وبالتالي التأثير علي الانتاجية.	18	36.0%	24	48.0%	7	14.0%	1	2.0%	2
6	تقديم أداء لعلمين بلشركة السودانية للتوليد المائي هو الأساس لمعرفة الكفاءة الانارية للعلمين بها	18	36.0%	25	50.0%	5	10.0%	2	4.0%	2

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2021م.

من الجدول أعلاه نجد أن 40.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على « الكفاءة الادارية تعني الاستخدام المثل للموارد المتاحة » و 56.0 % يوافقونو 4.0 % محايد.

من الجدول أعلاه نجد أن 40.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على « الكفاءة الادارية تعتبر مقياسا لحسن اداء العاملين بالشركة » و 50.0 % يوافقونو 4.0 % محايد و 6.0 % لا يوافقون.

من الجدول أعلاه نجد أن 50.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على « تحقيق معدلاته من الانتاج باشرقة السودانية للتوليد المائي يعود لكفاءة العمل الاداري » و 44.0 % يوافقونو 6.0 % محايد.

من الجدول أعلاه نجد أن 44.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على « أساس رفح كفاءة العاملين الادارية بالشركة السودانية للتوليد المائي هو الاهتمام بتدريب الكادر البشري. » و 50.0 % يوافقون و 6.0 % محايد.

من الجدول أعلاه نجد أن 36.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على « عدم وجود كفاءة إدارية بالشركة السودانية للتوليد المائي يؤدي إلى التدني في مستويات الاداء وبالتالي التأثير على الانتاجية. » و 48.0 % يوافقون و 14.0 % محايد و 2.0 % لا يوافقون.

من الجدول أعلاه نجد أن 36.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على « تقييم أداء العاملين بالشركة السودانية للتوليد المائي هو الأساس لمعرفة الكفاءة الادارية للعاملين بها » و 50.0 % يوافقون و 10.0 % محايد و 4.0 % لا يوافقون.

جدول رقم (8) يوضح عبارات المحور الرابع: (الفعالية التنظيمية)

الرقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	
1	تسعي الشركة دائما بوضع أهداف تتناسب مع امكانياتها	20	40.0%	27	54.0%	3	6.0%	0	0.0%	0
2	تهتم الشركة بقياس التقدم في تحقيق أهدافها	20	40.0%	28	56.0%	2	4.0%	0	0.0%	0

الرقم	العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك
3	لدى الشركة القدرة على تحديد حاجاتها من الموارد بصورة سليمة .	20	40.0 %	25	50.0 %	2	4.0 %	3	6.0 %	0	0.0 %
4	يتوفر لدى الشركة الموارد المالية التي تساعدها على تحقيق أهدافها	25	50.0 %	22	44.0 %	3	6.0 %	0	0.0 %	0	0.0 %
5	تتوفر لدى الشركة الموارد البشرية المؤهلة التي تساعدها على تحقيق أهدافها	22	44.0 %	25	50.0 %	3	6.0 %	0	0.0 %	0	0.0 %
6	تحقق الشركة أهدافها بأقل تكاليف من خلال استخدام	18	36.0 %	24	48.0 %	7	14.0 %	1	2.0 %	0	0.0 %

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2020م.

من الجدول أعلاه نجد أن 40.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على « تسعى الشركة دائماً بوضع أهداف تتناسب مع امكانياتها » و 54.0 % يوافقونو 6.0 % محايد.

من الجدول أعلاه نجد أن 40.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على « تهتم الشركة بقياس التقدم في تحقيق أهدافها . » و 56.0 % يوافقونو 4.0 % محايد.

من الجدول أعلاه نجد أن 40.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على « لدى الشركة القدرة على تحديد حاجاتها من الموارد بصورة سليمة. » و 50.0 % يوافقونو 4.0 % محايد و 6.0 % لا يوافقون.

من الجدول أعلاه نجد أن 50.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على « يتوفر لدى الشركة الموارد المالية التي تساعدها على تحقيق أهدافها » و 44.0 % يوافقونو 6.0 % محايد.

من الجدول أعلاه نجد أن 44.0 % من أفراد عينة الدراسة يوافقون

بشدة على « تتوفر لدى الشركة الموارد البشرية المؤهلة التي تساعدنا على تحقيق أهدافها. » و 50.0% يوافقون و 6.0% محايد.

من الجدول أعلاه نجد أن 36.0% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على « تحقق الشركة أهدافها بأقل تكاليف من خلال استخدام الموارد المخصصة. » و 48.0% يوافقون و 14.0% محايد و 2.0% لا يوافقون.

اختبار الفرضيات

جدول رقم (9): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

وقيم اختبار مربع كاي لعبارات المحور الأول (التفويض)

الرقم العبارة	العبارة	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الاستنتاج	التفسير
1	التفويض هو إعطاء الرئيس جزءاً من صلاحياته وسلطاته إلى المرؤسين	35.440	3	000.	4.36	693.	5.00	دالة	أوافق بشدة
2	لا يعني التفويض السلطة نقل كل الاختصاصات للفوض	26.960	3	000.	4.26	899.	5.00	دالة	أوافق بشدة
3	يشجع تفويض السلطة المرؤسين على تحملهم مسؤوليات جديدة.	36.880	3	000.	4.42	785.	5.00	دالة	أوافق بشدة
4	تفويض السلطة من قبل المدير لي يعتبر أسلوباً مهماً في تطوير إمكانياتي	20.080	3	000.	4.12	824.	5.00	دالة	أوافق بشدة
5	عند قيام الرئيس بتفويض بعض صلاحياته فإنه يسهم في حل المشكلات القائمة بيسر وسهولة	35.600	3	000.	4.36	776.	5.00	دالة	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول أعلاه نجد أن القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارات للعبارات اقل من 0.05 وهي ذات دلالة إحصائية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين في العبارات، وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (3)، عليه أخذت آراء الباحثين القبول على عبارة المحور الأول

جدول رقم (10): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار مربع كاي لعبارات المحور الثاني (الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين).

الرقم العبارة	العبارة	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الاستنتاج	التفسير
1	الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس أساساً للعلاقة لتنظيمية	49.400	4	000.	4.30	863.	5.00	دالة	أوافق بشدة
2	تقوم العلاقة لتنظيمية بين الرئيس والمرؤوس على أسس من الاحترام المتبادل والأمانة والإخلاص	33.360	3	000.	4.38	725.	5.00	دالة	أوافق بشدة
3	اشعر بثقة كاملة في مهارات وخبرات رئيسي المباشر	32.720	3	000.	4.30	707.	5.00	دالة	أوافق بشدة
4	يهتم رئيسي المباشر بدرجة كبيرة باولوياتي واحتياجاتي الوظيفية والشخصية	17.560	2	000.	4.36	598.	5.00	دالة	أوافق بشدة
5	يتعلم رئيسي المباشر بعدالة مع كل الزملاء	43.600	3	000.	4.28	640.	5.00	دالة	أوافق بشدة
6	يهتم رئيسي المباشر بما أنجزه من اعمال	17.560	2	000.	4.36	598.	5.00	دالة	أوافق بشدة

الرقم العبارة	العبارة	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الاستنتاج	التفسير
7	هناك قدر كبير من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالشركة السودانية للتوليد المائي	13.720	2	001.	4.28	640.	5.00	دالة	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول أعلاه نجد أن القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارات قل من 0.05 أي ذات دلالة إحصائية أي توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين ، وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (3) ، عليه أخذت آراء الباحثين القبول على عبارة المحور الثاني.

جدول رقم (11): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

وقيم اختبار مربع كاي لعبارات المحور الثالث (الكفاءة الادارية)

الرقم العبارة	العبارة	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	لقيمة الاحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الاستنتاج	لتفسير
1	الكفاءة الادارية تعني الاستخدام المثل للموارد المتاحة	30.480	3	000.	4.36	563.	5.00	دالة	أوافق بشدة
2	الكفاءة الادارية تعتبر مقياسا لحسن اداء العاملين بالشركة	32.720	3	000.	4.24	797.	5.00	دالة	أوافق بشدة
3	تحقيق معدلات عالية من الانتاج بأشركة السودانية للتوليد المائي يعود لكفاءة العمل الاداري .	49.400	4	000.	4.44	611.	5.00	دالة	أوافق بشدة
4	أساس رفع كفاءة العاملين الادارية بالشركة السودانية للتوليد المائي هو الاهتمام بتدريب الكادر البشري .	20.080	3	000.	4.38	602.	5.00	دالة	أوافق بشدة

أوافق بشدة	دالة	5.00	748.	4.18	000.	4	43.400	عدم وجود كفاءة إدارية بالشركة السودانية للتوليد المائي يؤدي الى التدني في مستويات الاداء وبالتالي التأثير علي الانتاجية .	5
أوافق بشدة	دالة	5.00	774.	4.18	000.	4	27.400	تقييم أداء العاملين بالشركة السودانية للتوليد المائي هو الاساس لمعرفة الكفاءة الادارية للعاملين بها	6

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول أعلاه نجد أن القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارات أقل من 0.05 أي ذات دلالة بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين، وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (3) ، عليه أخذت آراء المبحوثين القبول على عبارة المحور الثالث.

جدول رقم (12): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

وقيم اختبار مربع كاي لعبارات المحور الرابع (الفعالية التنظيمية)

الرقم العبارة	العبارة	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الاستنتاج	التفسير
1	تسعي الشركة دائما بوضع أهداف تتناسب مع امكانياتها	21.280	2	002.	4.34	658.	5.00	دالة	أوافق بشدة
2	تهتم الشركة بقياس التقدم في تحقيق أهدافها	33.040	3	000.	4.04	755.	5.00	دالة	أوافق بشدة
3	لدى الشركة القدرة على تحديد حاجاتها (من الموارد) بصورة سليمة .	17.080	2	002.	4.02	915.	5.00	دالة	أوافق بشدة
4	. يتوفر لدى الشركة الموارد المالية التي تساعدنا على تحقيق أهدافها	17.080	2	000.	4.16	738.	5.00	دالة	أوافق بشدة

الرقم العبارة	العبارة	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الاستنتاج	التفسير
5	تتوفر لدى الشركة الموارد البشرية المؤهلة التي تساعدها على تحقيق أهدافها	26.000	3	000.	4.00	728.	4.00	دالة	أوافق
6	تحقق الشركة أهدافها بأقل تكاليف من خلال استخدام الموارد المخصصة	28.240	3	000.	4.18	800.	5.00	دالة	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2021م

من الجدول أعلاه نجد أن القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارات أقل من 0.05 أي ذات دلالة بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين، وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (3) ، عليه أخذت آراء الباحثين القبول على عبارة المحور الرابع.

جدول رقم (13): يوضح اختبار محاور الدراسة ككل:

رقم العبارة	المحور	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الاستنتاج	التفسير
1	التفويض	404.125	4	000.	4.34	593.	5.00	دالة	أوافق بشدة
2	الثقة بين الرؤساء والمؤوسين	164.027	3	000.	4.36	563.	5.00	دالة	أوافق بشدة
3	الكفاءة الإدارية	250.333	4	000.	4.24	797.	5.00	دالة	أوافق بشدة
4	الفعالية لتنظيمية	160.347	3	000.	4.44	611.	5.00	دالة	أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2021م

- من الجدول أعلاه نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للمحور الأول أقل من 0.05 وهي دالة إحصائية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين تجاه المحور الأول ، وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (3) عليه أخذت

آراء الباحثين الموافقة على المحور الأول الذي ينص على «التفويض» من الجدول أعلاه نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للمحور الثاني أقل من 0.05 وهي دالة إحصائياً أي توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين إجابات الباحثين تجاه المحور الثاني، وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (3) عليه أخذت آراء الباحثين الموافقة على المحور الثاني الذي ينص على «الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين» قد تحققت .

من الجدول أعلاه نجد أن القيمة لاحتمالية لاختبار مربع كاي للمحور الثالث أقل من 0.05 وهي ذات دلالة إحصائياً أي توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين إجابات الباحثين تجاه المحور الثالث، وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (3) عليه أخذت آراء الباحثين الموافقة على المحور الثالث التي تنص على أن «الكفاءة الادارية» .

من الجدول أعلاه نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للمحور الرابع أقل من 0.05 وهي ذات دلالة إحصائياً أي توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين إجابات الباحثين تجاه المحور الرابع ، وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (3) عليه أخذت آراء الباحثين بالموافقة على المحور الرابع الذي ينص على «الفعالية التنظيمية» .

أختبار فرضيات الدراسة :

1. الفرضية الأولى و التي تنص على « توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التفويض وبناء الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في الشركة السودانية للتوليد المائي» حيث يعتبر التفويض هو المتغير المستغل (x1) وبناء الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين المتغير التابع (y) .

جدول رقم (14) يوضح معامل الارتباط ومعامل التحديد لمتغيرات

قيمة معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل \bar{R}^2
0.79	0.63	0.62

من الجدول رقم (14) نجد أن قيمة الارتباط هي 0.79 وهو ارتباط طردي قوي بين

التفويض (المتغير المستغل (x1)) وبناء الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين (المتغير التابع (y))، معامل التحديد هو 0.63 ومعامل التحديد المعدل هو 0.62 أي أن 62% من التغيرات التي تحدث في وبناء الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين سببها التفويض و 48% من التأثيرات ترجع لعوامل أخرى.

جدول رقم (15) يوضح جدول تحليل التباين

مصدر التباين S.O.V	مجموع المربعات Sum of Squares	درجات الحرية Df	متوسط المربعات Mean Square	قيمة اختبار F	القيمة الاحتمالية Sig	الاستنتاج
الانحدار	328.512	1	328.512	81.657	000.	دالة
البواقي	193.108	48	4.023			
المجموع	521.620	49				

من الجدول (15) نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار (F) هي 0.00 وهي أقل من 0.05 عليه نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوية أي أن معالة الخط البسيط وتمثل البيانات تمثيل سليم

جدول رقم (16) يوضح معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين التفويض (المتغير المستغل) وبناء الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين (المتغير التابع)

القيمة الاحتمالية	t	Standard-ized	Unstandardized		المتغيرات
		Beta	Std. Error	B	
000.	4.742		2.208	10.471	(Constant) الثابت
000.	9.036	794.	102.	920.	التفويض

معادلة انحدار كل من التفويض (المتغير المستغل) وبناء الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين (المتغير التابع) .

$$y_i = \alpha_0 + \alpha_1 X_{i1} + \alpha_2 X_{i2} + \dots + \alpha_k X_{ik} + u_i$$

الصورة العامة لمعالة الانحدار المتعدد:

الصورة العامة لمعادلة الانحدار البسيط المقدرة:

$$\hat{y}_i = \hat{\alpha}_0 + \hat{\alpha}_1 x_i$$

معادلة انحدار كل من التفويض (المتغير المستغل) وبناء الثقة بين

$$y_i = \alpha_0 + \alpha_1 X_{i1} \quad \therefore \text{(المتغير التابع) .}$$

بناء الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين = γ_1
 التفويض = x_1
تفسير معادلة الانحدار:

وهي تعني أن متوسط بناء الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين هو $10.471 = \alpha_0$ في حالة أن المتغير المستقل يساوي صفرًا.

والمؤوسين بمقدار 92.0 % . $0.920 = \alpha_1$ أي كلما تغير التفويض واحد وحدة يزيد بناء الثقة بين الرؤساء

اختبار معنوية المتغير المستقل :

1- التفويض:

من الجدول رقم (16) نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار (t) لمعامل التفويض هي 0.00 وهي أقل من 0.05 عليه متغير التفويض معنوي بمعنى آخر التفويض يؤثر على بناء الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين أي ان الفرضية الأولى و التي تنص على « توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التفويض وبناء الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في الشركة السودانية للتوليد المائي » قد تحققت.

2. الفرضية الثانية و التي تنص على « توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التفويض وتحقيق الفعالية التنظيمية الأعمال في الشركة السودانية للتوليد المائي » حيث يعتبر التفويض هو المتغير المستقل (x_1) و الفعالية التنظيمية المتغير التابع (y_2) .

جدول رقم (17) يوضح معامل الارتباط ومعامل التحديد لمتغيرات

معامل التحديد المعدل \bar{R}^2	معامل التحديد R^2	قيمة معامل الارتباط R
37.	38.	62.

من الجدول رقم (17) نجد أن قيمة الارتباط هي 0.62 وهو ارتباط طردي قوي بين التفويض (المتغير المستقل (x_1) و الفعالية التنظيمية (المتغير التابع (y_2)) ، معامل التحديد هو 0.38 ومعامل التحديد المعدل هو 0.37 أي أن 37 % من التغيرات التي تحدث في الفعالية التنظيمية سببها التفويض و 63 % من التأثيرات ترجع لعوامل أخرى.

جدول رقم (18) يوضح جدول تحليل التباين

الاستنتاج	القيمة الاحتمالية Sig	قيمة اختبار F	متوسط المربعات Mean Square	درجات الحرية Df	مجموع المربعات Sum of Squares	مصدر التباين S.O.V
دالة	000.	29.528	129.806	1	129.806	الانحدار
			4.396	48	211.014	البواقي
				49	340.820	المجموع

من الجدول (18) نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار (F) هي 0.00 وهي أقل من 0.05 عليه نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوية أي أن معالة الخط البسيط وتمثل البيانات تمثيل سليم .

جدول رقم (19) يوضح معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بينالتفويض المتغير المستغل و الفعالية التنظيمية المتغير التابع معادلة انحدار كل من التفويض(المتغير المستغل) و الفعالية التنظيمية(المتغير التابع) الصورة العامة لمعالة الانحدار المتعدد:

الصورة العامة لمعادلة الانحدار البسيط المقدرة:

معادلة انحدار كل من التفويض(المتغير المستغل) و الفعالية التنظيمية(المتغير التابع):
 = الفعالية التنظيمية
 = التفويض
تفسير معادلة الانحدار:

= وهي تعني أن متوسط الفعالية التنظيمية هو 13.500 في حالة أن المتغير المستقل يساوي صفرًا.

= 0.578 أي كلما تغير التفويض بمقدار واحد وحدة تزيد الفعالية التنظيمية بمقدار 57.8 % .

اختبار معنوية المتغير المستقل :
1- التفويض:

من الجدول رقم (19) نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار (t) للتعويض هي 0.000 وهي أقل من 0.05 عليه متغير التعويض معنوي بمعنى آخر

التعويض يؤثر على الفعالية التنظيمية أي ان الفرضية الثانية و التي تنص على « توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التفويض وتحقيق الفعالية التنظيمية الأعمال في الشركة السودانية للتوليد المائي » قد تحققت.

3.الفرضية الثالثة و التي تنص على « توجد علاقة إيجابية بين التفويض وتحقيق الكفاءة الإدارية في الشركة السودانية للتوليد المائي. «حيث يعتبر التفويض هو المتغير المستغل (x1) والكفاءة الإدارية التابع (y3) جدول رقم (20) يوضح معامل الارتباط ومعامل التحديد لمتغيرات

قيمة معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل \bar{R}^2
64.	41.	40.

من الجدول رقم (20) نجد أن قيمة الارتباط هي 0.64 وهو ارتباط طردي قوي بين التفويض(المتغير المستغل (x1) و الكفاءة الإدارية(المتغير التابع (y3)) ، معامل التحديد هو 0.41 ومعامل التحديد المعدل هو 0.40 أي أن 40 % من التغيرات التي تحدث في الكفاءة الإدارية سببها التفويض و 60 % من التأثيرات ترجع لعوامل أخرى.

جدول رقم (21) يوضح جدول تحليل التباين

مصدر التباين S.O.V	مجموع المربعات Sum of Squares	درجات الحرية df	متوسط المربعات Mean Square	قيمة اختبار F	القيمة الاحتمالية Sig	الاستنتاج
الانحدار	161.811	1	161.811	33.368	000.	دالة
البواقي	232.769	48	4.849			
المجموع	394.580	49				

من الجدول (21) نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار (F) هي 0.00 وهي أقل من 0.05 عليه نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوية أي أن معالة الخط البسيط وتمثل البيانات تمثيل سليم .

جدول رقم (22) يوضح معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط بين التفويض هو المتغير المستغل و الكفاءة الإدارية و المتغير التابع

القيمة الاحتمالية Sig	t	Standard-ized Coef-ficients	Unstandardized Coef-ficients		المتغيرات
		Beta	Std. Error	B	
000.	4.905		2.424	11.891	الثابت
000.	5.776	640.	112.	645.	التفويض

معادلة انحدار كل من التفويض(المتغير المستغل) والكفاءة الإدارية(المتغير التابع)

الصورة العامة لمعادلة الانحدار المتعدد:

$$y_i = \alpha_0 + \alpha_1 x_{i1} + \alpha_2 x_{i2} + \dots + \alpha_k x_{ik} + u_i$$

الصورة العامة لمعادلة الانحدار البسيط المقدرة:

$$\hat{y}_i = \hat{\alpha}_0 + \hat{\alpha}_1 x_{i1}$$

معادلة انحدار كل من التفويض(المتغير المستغل) والكفاءة الإدارية(المتغير التابع):

$$y_i = \alpha_0 + \alpha_1 x_{i1}$$

الكفاءة الإدارية = y_i

التفويض = x_{i1}

تفسير معادلة الانحدار:

وهي تعني أن متوسط الكفاءة الإدارية هو 11.891 في

حالة أن المتغير المستقل يساوي صفرًا.

$\alpha_1 = 0.645$ أي كلما تغير التفويض بمقدار واحد وحدة تزيد الكفاءة

الإدارية بمقدار 64.5 %

اختبار معنوية المتغير المستقل :

1- التفويض:

من الجدول رقم (22) نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار (t)

التفويض هي 0.000 وهي أقل من 0.05 عليه متغير التفويض معنوي بمعنى آخر التفويض يؤثر على الكفاءة الإدارية أي ان الفرضية الثالثة و التي تنص على « توجد علاقة إيجابية بين التفويض وتحقيق الكفاءة الإدارية في الشركة السودانية للتوليد المائي.» قد تحققت.

أ. الفرضية الرابعة و التي تنص على « هل توجد اختلافات بين إجابات الباحثين علي توافر التفويض الإداري الذي يسهم في تحقيقا لأداء الإداري وفقا لمتغيرات الشخصية للعاملين بالشركة السودانية للتوليد المائي.

الخاتمة:

ختاماً نجد أن الاهتمام بالموارد البشرية وفي ظل التطور المتسارع والمنافسة العالية في تزايد مستمر حيث تظهر أهمية الموارد البشرية في أنها هي تلك القوة الدافعة التي تحرك كافة العمليات اليومية في المنظمات وهي الأساس الذي يبني عليه بناء تحقيق الأهداف وذلك من خلال ما يتوافر من طاقات بشرية مؤهلة تحتوي على قدر كاف من المعرفة المتخصصة أو الخبرة المهنية التي تُساعد المنظمات في التغلب على المشكلات التي تواجهها ، ما يؤدي إلى زيادة الكفاءة المهنية ، ورفع الفاعلية في المنظمة ، لتصبح المنظمة أكثر قدرة على المنافسة والتطور

ومن هنا كان لابد للمنظمات أن تسير قدماً في سبيل تبني تغييرات من شأنها خلق الكفاءة والمرونة في العمل والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة كالتمكين وتفويض السلطة واللامركزية

وأصبح التفويض من أهم الأدوات المستخدمة في الإدارة الجيدة فالقائد المبدع أو المدير الجيد يستخدم التفويض في إدارة المهام والأعمال التي يتكفل بها ، ويعتبر التفويض أحد أفضل الطرق التي من خلالها ان تعطي العمل الإداري والقيادي خصائص كثيرة .مما يؤدي الي رفع الأداء الإداري للعاملين وبالتالي الاسهام في تحقيق اهداف المنظمة.

النتائج والتوصيات: النتائج:

1. توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التفويض وبناء الثقة بين الرؤساء والمؤوسين في الشركة السودانية للتوليد المائي.

2. توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين التفويض وتحقيق الفعالية التنظيمية في الشركة السودانية للتوليد المائي .
3. توجد علاقة إيجابية بين التفويض وتحقيق الكفاءة الإدارية في الشركة السودانية للتوليد المائي.
4. توصلت الدراسة الي ان فهم وتعاطي التفويض للعاملين بالشركة السودانية للتوليد المائي المحدودة بلغت نسبته 47 % % من التطور الإيجابي الذي يحدث لرفع الأداء الإداري.

التوصيات:

1. إشاعة روح الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ورفع روحهم المعنوية للاستفادة من طاقاتهم وقدراتهم لتهيئتهم عندما يتم تفويضهم لضمان الحصول علي أداء عالي .
2. ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين في المستويات المختلفة علي استخدام السلطة قبل ان تفوض اليه وذلك بتنمية وتطوير القدرات القيادية لديهم
3. تشجيع العاملين علي مواجهة المشاكل واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
4. تجنب المدراء الانفراد بالقرارات دون مشاركة المرؤوسين.
5. ضرورة مراعاة الدقة والتحديد في عملية توصيف الاختصاصات الوظيفية.
6. إدخال مهارة التفويض كأحد معايير تقييم أداء الرؤساء او المديرين.

الهوامش:

- (1) آدم محمد وادي، أثر تفويض السلطة على الأداء الإداري، (بحث غير منشور 2009م ، بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- (2) عايد سعدون العتيبي ، موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال (بحث غير منشور 2008ك) بحث لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة الملك عبد العزيز).
- (3) حسام الدين خليل حرب ، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الفلسطينية (بحث غير منشور 2011) بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة .
- (4) أبو اليسر الرفاعي أبو الحسن ، الكفاءة الإدارية وأثرها في تنمية الإيرادات مدخل تقييم الأداء (بحث غير منشور 2006) بحث لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- (5) زياد محمد عبد ، أساسيات علم الإدارة ، ط 1 (الأردن ناشرون وموزعون ، 2010) ص 131
- (6) عبد الغفار حنفي ، أساسيات علم الإدارة الوظائف والممارسات الإدارية ، (الإسكندرية : الدار الجامعية 2009) ص 239.
- (7) نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، 2002م) ص 240.
- (8) سامح عامر ، علاء قنديل ، التطوير التنظيمي (عمان : دار ، 2010) ص، 152-153.
- (9) خالد عودة احمد حشيش درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء ، (بحث غير منشور 2013) بحث لنيل درجة الماجستير في أصول التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- (10) تمت الزيارة بتاريخ 2021/1/2م // <https://www.facebook.com/edaraelmWfan/posts/1733475443370206>
- (11) محمد سرور الحريري ، قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية ، والكونية الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2016) ، ص 1417.
- (12) راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، (الدار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2000م ص 21.
- (13) زيد صالح حسن، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي (بحث منشور 2009م لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة حلوان، مصر
- (14) العلوم التربوية، عناصر ومحددات الأداء المهني ، 2500، www.e3arai.com تمت الزيارة بتاريخ 2021/4/29م.
- (15) الهواري سيد ، الإدارة الأصول والأسس العلمية ، (القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 1987م) ص ، 79
- (16) د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، ص 560.

المصادر والمراجع:

- (1) زياد محمد عبد ، أساسيات علم الإدارة ، ط 1 (الأردن ناشرون وموزعون ، 2010) ص 131.
- (2) عبد الغفار حنفي ، أساسيات علم الإدارة الوظائف والممارسات الإدارية، (الإسكندرية : الدار الجامعية 2009) ص 239.
- (3) نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، (دار الثقافة ، 2002م) ص 240.
- (4) راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، (الدار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2000م ص 21.
- (5) عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، ص 560.
- (6) الهواري سيد ، الإدارة الأصول والأسس العلمية ، (القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 1987م) ص ، 79
- (7) عسكر سيد احمد ، أصول الإدارة ، (دبي ، دار العلم للتوزيع ، 1997م)، ص 17
- (8) عبد الرحمن عليان ، لامواز البرامج والمحاسبة عن الأداء، (القاهرة : مؤتمر تحدث نظم الموازنة والمراقبة عن الأداء 2002م).
- (9) سامح عامر ، علاء قنديل ، التطوير التنظيمي (عمان : دار الفكر ، 2010) ص، ص 152- 153.
- (10) محمد سرور الحريري ، قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية، والكونية الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2016)، ص 1417.
- (11) آدم محمد وادي ، أثر تفويض السلطة على الأداء الإداري ، (بحث غير منشور 2009م ، بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
- (12) عايد سعدون العتيبي ، موقف القيادات الإدارية من تفويض السلطة وأثره على إنجاز الأعمال (بحث غير منشور 2008ك) بحث لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة الملك عبد العزيز).
- (13) حسام الدين خليل حرب ، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الفلسطينية (بحث غير منشور 2011) بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة .

(14) الدين خليل حرب ، أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية في الوزارات الفلسطينية (بحث غير منشور 2011) بحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة.

(15) أبو اليسر الرفاعي أبو الحسن ، الكفاءة الإدارية وأثرها في تنمية الإيرادات مدخل تقييم الأداء (بحث غير منشور 2006) بحث لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

(16) زيد صالح حسن، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي (بحث منشور) 2009م لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة حلوان، مصر .

(17) خالد عودة احمد درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء ، (بحث غير منشور 2013) بحث لنيل درجة الماجستير في أصول التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

تمت الزيارة بتاريخ 2021/4/29م. www.e3arai.com (18)

(19) <https://www.facebook.com/edaraelmWFan/posts> تمت الزيارة بتاريخ 2021/2/20